

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**Capacidades Dinâmicas da indústria brasileira de shopping centers frente
aos desafios de inovação gerados pelo e-commerce**

RAFAEL CAMPOS MARINHO
matrícula nº: 113092960

ORIENTADOR(A): Prof. João Carlos Ferraz

AGOSTO 2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**Capacidades Dinâmicas da indústria brasileira de shopping centers frente
aos desafios de inovação gerados pelo e-commerce**

RAFAEL CAMPOS MARINHO
matrícula nº: 113092960

ORIENTADOR(A): Prof. João Carlos Ferraz

AGOSTO 2019

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do(a) autor(a)

Dedico este trabalho aos meus avós Mary Dilza Lapa Coutinho,
Octacílio Coutinho, Nancy Marinho e Jose Marinho

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por todo o esforço em me proporcionar a melhor educação possível e ter me capacitado a ingressar na UFRJ, em especial à minha mãe Lúcia, minha irmã Fernanda e ao meu pai José Luis.

A todos os professores e funcionários do IE, que me concederam visões e ensinamentos cotidianos diversos e maior entendimento de que toda análise deve ser flexível e compreendida sob diversos pontos de vista.

Aos meus amigos de colégio do Kero Sabê, pelo vínculo forte e amizade que mantemos até hoje, e aos amigos que fiz na faculdade e que foram essenciais na minha trajetória, compartilhando angústias, risadas, nervosismos e conhecimentos adquiridos diariamente, em especial Bernardo Ostrovski, Eduardo Pacheco, Gustavo Menezes, João Victor Marques, Marcos Cambrinha, Matheus Gonzaga, Pedro Henrique Miranda, Pedro Mendes, Rafael Figueiredo, Renan Fragoas, Rodrigo Baum e Rodrigo Domingos.

Um agradecimento especial aos co-fundadores da atlética de Economia do IE, Alan Campos, Guilherme Kudsi, Gustavo Waga e Matheus Pissurno por todos os anos de dedicação, experiência e evolução pessoal e profissional nesse empreendimento que era o nosso sonho de deixar um legado esportivo para os alunos do Instituto de Economia, assim como a todos os que participaram ativamente dessa construção conosco, em destaque Diego Menescal, Luiz Antônio Brasil, Mateus Labrunie, Mauro Macêdo, Paulo Camargo, Rachel Abreu e Victor Barroso.

Agradeço à minha grande amiga Laura Monteiro, por todo o apoio nos momentos mais difíceis que eu enfrentei ao longo dos anos de graduação, sempre com extrema empatia e generosidade emocional, e aos meus grandes amigos Bruno Trindade e Jean-Loïc Mugnier por toda a parceria nos momentos bons e ruins, seja qual fosse a distância física e temporal entre nós.

Por fim agradeço ao meu orientador João Carlos Ferraz, por todos os ensinamentos na área de economia da inovação e de técnicas em pesquisa científica, os quais transcenderam o ambiente acadêmico e carregou na minha carreira profissional.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo utilizar os conceitos teóricos das Capacidades Dinâmicas, introduzidos por Teece, Pisano e Shuen (1997) e posteriormente desenvolvidos por David Teece (2007, 2009), para analisar as recentes mudanças no modelo de negócio da indústria brasileira de shopping centers, decorrentes das variadas mutações dos mercados nos quais ela se insere – especificamente por conta do e-commerce.

A tendência de perda ininterrupta de *market share* de vendas ao longo prazo tornaria insustentável o custo de ocupação dos lojistas dentro de um shopping center e impediria a maturação de novos projetos imobiliários que dependem de investimentos elevados e consequentemente de projeções sólidas para garantir o retorno aos empreendedores.

Não obstante, os resultados da leitura de estudos e relatórios da ABRASCE e da ICSC (International Council of Shopping Centers), assim como os direcionamentos dados pelas empresas do setor nas suas estratégias futuras, apontam que, mesmo com uma difusão relativamente lenta do varejo digital no Brasil, cresce a interdependência dos espaços físico e digital, indicando uma maior complementariedade do que a substituição entre comércio físico e o eletrônico nos espaços do shopping center.

A análise da trajetória do shopping center no Brasil e as recentes transformações na mentalidade das empresas de shopping identificadas nesta monografia revelam capacidades dinâmicas conquistadas ao longo dos anos e outras sendo desenvolvidas graças à sinergia na interação com o varejo digital. Assim, as empresas não se mostram só inicialmente dispostas e preparadas, como passam a figurar no centro de um ecossistema de inovação varejista, trazendo todas as suas expertises para desenvolver novas soluções e estreitar o contato com o consumidor por meio de múltiplos canais.

SÍMBOLOS, ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES

A%	Aluguel Percentual (ou variável)
ABL	Área Bruta Locável
AMM	Aluguel Mínimo Mensal
ÂNCORA	Lojas com mais de 1000m ²
Área Comum	Área não privativa dentro do shopping
CTO	Custo Total de Ocupação
ABRASCE	Associação Brasileira de Shopping Centers
CD	Capacidades Dinâmicas
ICSC	International Council for Shopping Centers
SATÉLITE	Lojas com menos de 250m ²
SC	Shopping Center

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I – CAPACIDADES DINÂMICAS.....	11
<i>I.1 – Definição de Capacidades Dinâmicas.....</i>	<i>11</i>
<i>I.2 – Fundamentos das Capacidades Dinâmicas.....</i>	<i>13</i>
CAPÍTULO II – MERCADO DE SHOPPING CENTERS	15
<i>II.1 – Desenvolvimento do mercado de shoppings no brasil.....</i>	<i>15</i>
<i>II.2 – Modelo de negócio atual</i>	<i>18</i>
CAPÍTULO III – Inovação do e-commerce e as capacidades dinâmicas dos Shoppings Centers.....	21
<i>III.1 – Análise da Inovação.....</i>	<i>21</i>
<i>III.2 – Capacidades Dinâmicas das empresas de Shopping Center.....</i>	<i>27</i>
CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 - Fundamentos da capacidade dinâmica: sensing, seizing & transforming.....	13
Figura 2 - Crescimento de ABL no Brasil.....	16
Figura 3 - Referencial de oferta de shoppings em 2017 (ABL Total em 1000m² e per capita).....	17
Figura 4 - Mudanças logísticas no varejo.....	22
Figura 5 - Crescimento de Vendas SC x Online	24
Tabela 1 - Capacidades Ordinárias e Dinâmicas.....	12
Tabela 2 - Pontos fortes e fracos do SC frente ao e-commerce	25
Tabela 3 - Pontos fortes e fracos do e-commerce frente ao SC	26
Tabela 4 - Capabilities do SC antes e depois do e-commerce.....	31

INTRODUÇÃO

Ao iniciar os estudos sobre inovação e escolher o mercado de shoppings como objeto de estudo, esperava-se encontrar dados e argumentos para prever um colapso futuro da indústria por causa de consumidores cada vez mais virtuais e sem deslocamentos ao varejo físico. Entretanto o que se observa ao aplicar os conceitos de Capacidades Dinâmicas de David Teece¹ aos estudos da ABRASCE² (Associação Brasileira de Shopping Centers), da ICSC³ (International Council For Shopping Centers) e da Ebit⁴, é na verdade uma complementariedade e união de forças para atender as demandas do consumidor.

Por um lado, o novo cenário, imposto pela inovação do e-commerce no varejo, gera novas estratégias de mix de lojas nos ativos das empresas, explorando a experiência social e fortalecendo o papel dos centros comerciais como espaços públicos de passeio, entretenimento e convívio social. Por outro, não extingue por completo a importância da presença física dos lojistas nos shopping centers, uma vez que o novo consumidor não renuncia ao contato pessoal com os serviços e produtos que compra, tampouco a presença física das marcas é substituída pelo marketing online.

Observa-se então uma busca por novas estratégias de comercialização para promover experiências e adaptar o mix de lojas aos novos hábitos de consumo, assim como buscas por otimização do ativo, aproveitando a conveniência do e-commerce para estreitar os canais com o consumidor. O conceito de varejo multicanal, ou Omnichannel, tem sido a principal área de pesquisa e de iniciativas inovadoras das empresas de shopping center (SC). Em seus direcionamentos elas veem um modelo de negócio futuro bem mais dinâmico e distinto do que fora tradicionalmente, tornando-se necessário obter o maior número de informações sobre cada consumidor para adquirir aprendizados e personalizar a experiência de consumo. Elas concorrem entre si e se aliam ao e-commerce para gerar competências internas e externas, prevendo que elas se configurem em vantagens competitivas. Essas por sua vez podem ser fortes barreiras à entrada no setor em alguns anos, justamente por constituírem ativos intangíveis – que não podem ser comprados ou imitados.

¹ - TEECE, David. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, 2007.

² - Por Dentro Do E-Commerce: Relações Com Shopping Centers. 2015 Disponível em: <<http://www2.abrasce.com.br/admin#>>

³ - Explorando novos modelos de comercialização em um mundo omni-channel. Traduzido por ABRASCE. Disponível em: <<http://www2.abrasce.com.br/admin#>>

⁴ - Pesquisa Web Shoppers, 40ª edição. 2019. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>

Para identificar quais capacitações permitem a sobrevivência do shopping e quais têm sido desenvolvidas para gerar novos valores ao seu modelo de negócio, faz-se necessária não só uma introdução teórica aos conceitos abordados, que servirão como lente de análise, mas também uma visão geral da indústria em questão. Dessa forma, será possível entender a essência do negócio de um shopping e sua geração de valor, bem como o risco que o e-commerce oferecia, justificando a preocupação e mobilização das empresas para se antecipar a um cenário adverso extremo. Sendo assim, o estudo se dividirá em 3 partes principais: definição de capacidades dinâmicas, análise do desenvolvimento do modelo de negócio do shopping center no Brasil e análise da inovação e-commerce contraposta às capacidades do shopping center no Brasil. Por fim, a monografia tratará também das tendências a partir das capacidades dinâmicas identificadas, bem como de estratégias já adotadas por empresas do setor atualmente.

CAPÍTULO I – CAPACIDADES DINÂMICAS

Para analisar as vantagens competitivas do Shopping Center nos mercados de varejo e imobiliário, iremos utilizar como marco analítico as teorias desenvolvidas por David Teece (2017) sobre Capacidades Dinâmicas das firmas e sua importância estratégica para inovação. O autor explora conceitos de gestão estratégica, empreendedorismo e teorias organizacionais da firma para elaborar um quadro analítico do conjunto de *capabilities* necessárias para buscar a inovação em ambientes dinâmicos de competição.

1.1 – Definição de Capacidades Dinâmicas

Em mercados cada vez mais competitivos e complexos, torna-se cada vez mais essencial às empresas, que buscam vantagens competitivas para sobrevivência e crescimento de longo prazo, desenvolverem capacidades dinâmicas. A proposta de David Teece foca em reconhecer a importância da trajetória de aprendizado e modelo de gestão de uma empresa na criação dessas habilidades essenciais. Esse caminho percorrido vai definir a capacidade dela de se manter competitiva e se adaptar a novos modelos de negócio que venham a integrar o mercado no qual ela se insere, ou até mesmo cria-los. Caso a firma não tenha as *capabilities* necessárias, ela estará exposta a possíveis concorrentes com investimentos mais elevados e a ameaças disruptivas para o seu mercado. Para sobreviver no longo prazo, é necessário que a firma desenvolva habilidades voltadas para identificar oportunidades e ameaças, adapte e mobilize seus recursos de forma eficaz para capturar valor nessas mudanças, e seja capaz de transformar o seu próprio modelo de negócio caso necessário.

Teece defende que existem dois tipos distintos de *capabilities*, as ordinárias e as dinâmicas, e que essas últimas são as determinantes para a longevidade da firma pois geram ativos intangíveis. Isto é, ativos que não são facilmente replicáveis, nem comercializáveis, e sim construídos ao longo da trajetória de aprendizado e adaptação de uma empresa. As primeiras estão atreladas à competência na execução operacional, enquanto as últimas são de natureza estratégica e empreendedora.

As capacitações ordinárias se referem à um bom controle de processos e acompanhamento de resultados, execução operacional eficiente, imóveis, frota de veículos de transportes ou novas tecnologias. Ou seja, ativos que conferem bom desempenho para à firma,

porém não a protegem de compradores ou réplicas do modelo de negócio. Constituem uma barreira à entrada muito frágil, pautada apenas no alto custo da compra/installação de equipamentos, veículos, imóveis e tecnologia, ou facilmente replicáveis como um modelo de administração comumente praticado em diversos mercados. Por esse mesmo motivo, apesar de serem importantes para o resultado do produto oferecido, elas não são suficientes para sustentar um modelo de negócio ao longo de décadas, como proposto pelo autor.

Por sua vez, as capacitações dinâmicas são definidas como todo um conjunto de práticas empreendedoras, cultura e mentalidade inovadoras, *know-how* e trajetória de decisões e aprendizagens que não é só escasso, como também difícil de replicar. Isso porque tem que ser desenvolvido junto com o crescimento da empresa, ao longo de uma trajetória de mudanças de rumo, erros e acertos que geram conhecimento coletivo e agilidade na correção de problemas e identificação de oportunidades e ameaças. A tabela 1 informa como Teece distingue as duas classes.

Tabela 1 - Capacidades Ordinárias e Dinâmicas

	Ordinary (necessary) capabilities	Dynamic capabilities
Goals/ Purpose	Operational (Technical efficiency in basic business functions)	Strategic (Achieving congruence with technological opportunities and market needs)
Domain of applicability	Risk	Deep uncertainty
Mode of attainability	Buy or build (operational learning)	Build (dynamic learning and adjustment)
Tripartite schema	Operate, administer and govern	Sense, seize and transform
Key activities	Best practices	Signature (beyond best practice) processes and activities
Managerial emphasis	Static optimization	Entrepreneurial asset orchestration and leadership
Priority	Doing things right	Doing the right things
Imitability	Relatively imitable	Relatively inimitable
Tradability	Yes	No
(thick markets)		
Result	Efficiency and technical fitness / 'doing things right'	Innovation and evolutionary fitness / 'doing the right things'

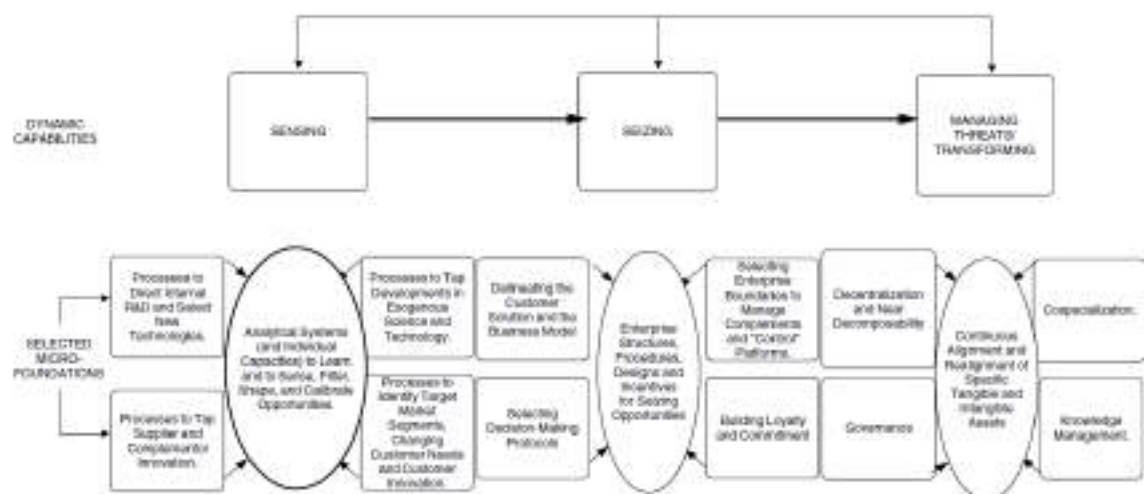
Fonte: (Teece, 2017, p. 700)

1.2 – Fundamentos das Capacidades Dinâmicas

De acordo com Teece *et al.* (1997), o foco das capacidades dinâmicas está na adaptação de processos pelos quais a firma cria e renova suas competências. É a capacidade de mutação constante das competências da firma, gerada pelo conjunto de comportamentos, processos, rotinas e habilidades com foco em inovação e reestruturação de modelos de negócio e governanças, pautados na aprendizagem constante. Dessa forma, ele baseia as Capacidades Dinâmicas no seguinte tripé: processos (rotinas ou padrões de práticas correntes e aprendizado), posições (ativos, estrutura de governança, base de consumidores e relações externas com fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado).

O próprio Teece (2007) desenvolve um pouco além o conceito como a capacidade de sentir o ambiente, aproveitar oportunidades e transformar a firma para gerenciar ameaças (*sensing, seizing and transforming*). Assim, os ativos e vantagens competitivas de uma empresa moldam a sua estrutura organizacional, as práticas de execução e aprendizado definem a sua habilidade de medir e aproveitar eventuais mudanças que se apresentem no ambiente para que possam otimizar as tomadas de decisão da firma inovadora (sejam elas tecnológicas, de processos ou posicionamento de mercado). A figura 1 abaixo informa as três etapas definidas por Teece:

Figura 1 - Fundamentos da capacidade dinâmica: sensing, seizing & transforming



Fonte: (Teece, 2007, p.1342)

Pelo esquema pode-se observar que as Capacidades Dinâmicas de Teece configuram habilidades de contínua análise e identificação de ameaças e oportunidades, estruturas moldadas por flexibilidade e processos adaptáveis às alterações de mercado e, por fim, governança descentralizada e conhecimento coletivo voltados para reformulações dos ativos tangíveis e intangíveis da companhia.

Ele aponta também que a implementação dessa cultura dinâmica de adaptação e identificação de inovações para obter vantagens competitivas é responsabilidade da alta hierarquia da firma. São os diretores os responsáveis pela tomada de decisão, pela cultura de aprendizagem e mentalidade empreendedora, e consequentemente pela trajetória de transformações da empresa. As mudanças de hábitos e práticas em busca das capacitações dinâmicas devem ser iniciadas e transmitidas pelos líderes aos demais colaboradores. São eles que vão estruturar a mentalidade da empresa para atingir competências inovadoras e construir ativos intangíveis que lhe confirmem vantagens competitivas.

A contribuição de Teece, portanto, permite a análise do mercado de shopping center a partir de 4 pontos principais: capacidades ordinárias, capacidades dinâmicas, estratégias de mercado e sinalizações dadas pelas lideranças do setor. Nos próximos capítulos serão aplicados estes conceitos para analisar a dinâmica de funcionamento desse mercado e trazer os paralelos de análise para o marco analítico desenhado por Teece, demonstrando ameaças e identificando capacidades atuais e direcionamentos para futuras transformações no modelo de negócio do setor.

CAPÍTULO II – MERCADO DE SHOPPING CENTERS

Quando a teoria de David Teece é aplicada à realidade da indústria de shoppings, é necessário ressaltar primeiro os dois mercados nos quais ela está inserida – varejo e imobiliário - e depois analisar as suas *capabilities* em relação a ambos. Esse caráter híbrido talvez seja uma capacitação óbvia para quem está familiarizado com o setor, mas não para aqueles que aí não militam. Nesse capítulo será explicada essa relação. Para o entendimento da dinâmica desse mercado “2 em 1”, é necessário introduzir brevemente o histórico do seu desenvolvimento no cenário nacional até chegar ao modelo de negócio atual. É interessante observar como essa trajetória vem de um negócio imobiliário quase tradicional e com o passar das décadas segue cada vez mais os rumos do varejo.

II.1 – Desenvolvimento do mercado de shoppings no brasil

Os centros comerciais como hoje configurados, nem sempre foram bem aceitos pelo público e tampouco geravam o retorno esperado aos seus investidores. A ideia de importar o modelo norte-americano de consumo concentrado em um empreendimento imobiliário teve seu primeiro teste em 1966 com a inauguração do Shopping Center Iguatemi em São Paulo com 25.425m² de área bruta locável (ABL), através do empreendedor Alfredo Mathias que captou os recursos por meio de vendas “porta a porta” das cotas de participação. Porém o projeto foi um fracasso. A rejeição do consumidor ao modelo importado frente ao comércio de rua, especialmente a Rua Augusta, inviabilizou o retorno esperado aos milhares de cotistas e o empreendimento foi vendido em 1978.

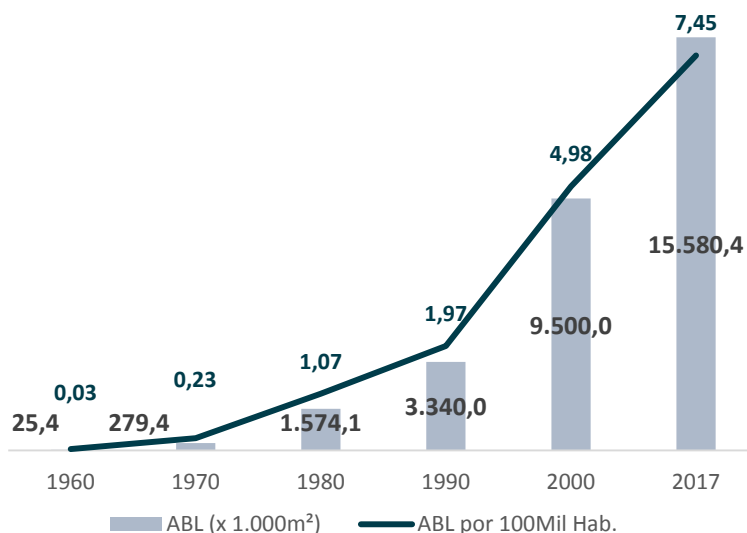
Apenas nas décadas seguintes e com sucessivos investimentos em administração, reformas dos empreendimentos e promoções do conceito é que a indústria de shopping começou a se instalar no Brasil. Dessa forma, essa indústria se desenvolveu ao longo das primeiras décadas com base em investidores com capital suficiente para aguentar longos períodos de baixa, como bancos e fundos de pensão. Na década de 70 foram inaugurados 8 shoppings, um total de 254 mil m² de área bruta locável, em um modelo bem-sucedido de ancoragem¹ por supermercados, que aos poucos familiarizaram o consumidor aos centros comerciais. Não à toa, foram as próprias lojas âncoras que viabilizaram a expansão na década de 80, investindo em participação nos ativos e com a compra da própria ABL ocupada por elas.

Com a inauguração no Rio de Janeiro do Shopping Rio Sul em 1980, é introduzido no Brasil um modelo “multi-uso”, unindo torre de escritórios ao centro comercial. Nessa época também, as empresas brasileiras introduziram o conceito de área de lazer no mall, que depois seria exportado para os EUA, e passaram a cobrar aluguel percentual (A%) sobre as vendas dos lojistas, como forma de se proteger da inflação.

Com a crise inflacionária da década de 90, o varejo como um todo teve que se reformular. Gigantes varejistas multimarcas como a Mesbla e a Sears, até então essenciais para o sucesso dos SC's, fecharam as portas na época e foram substituídas por fabricantes com grife própria, capazes de controlar distribuição e estoque de forma mais imediata. Os SC's também passam a priorizar a eficiência em vez da sofisticação dos ativos, e começam a competir via preços – quando surgem os *outlets*.

Já a partir de 2000, o setor sofre uma forte expansão com financiamento público (inclusive do BNDES), entrada de capital externo e as primeiras ofertas públicas no mercado de ações, se aproveitando das melhores perspectivas de crescimento do PIB e aumento do consumo médio.

Figura 2 - Crescimento de ABL no Brasil



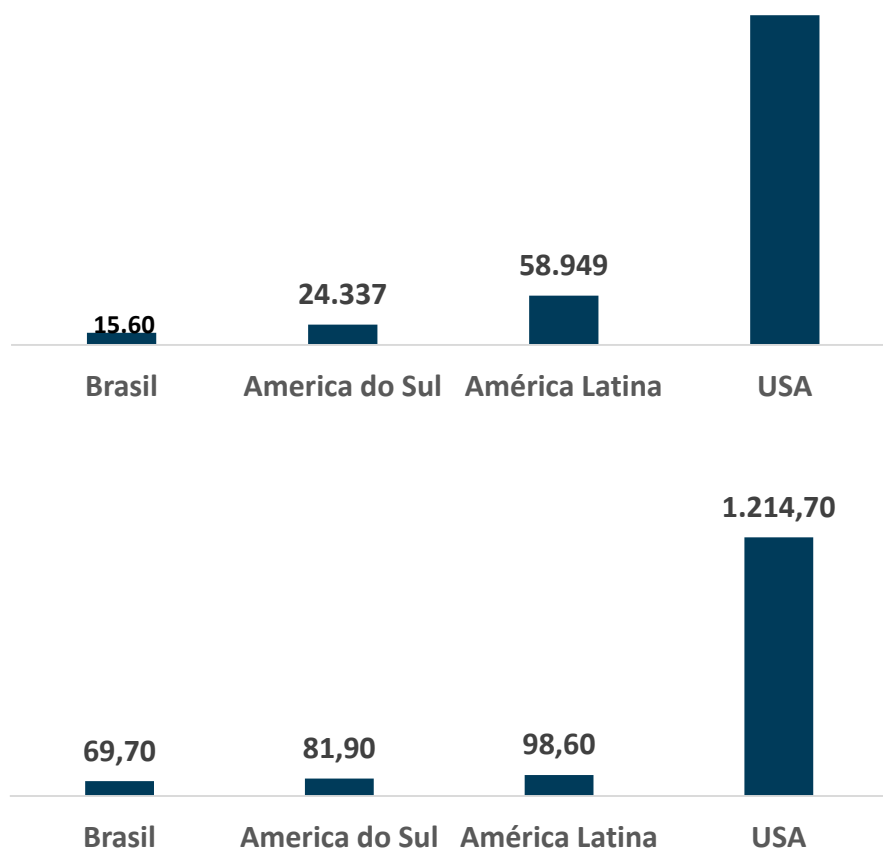
Fonte: elaboração própria a partir de dados do Censo ABRASCE.

Segundo divulgação do Censo ABRASCE (censo brasileiro de shopping centers 2017/18, disponível em: <<http://www2.abrasce.com.br/admin#>>) em 2017, o Brasil chegou a 571 shoppings, com um total de 15,6 milhões de m² de ABL e mais de 102 mil lojas. Os

empreendimentos receberam no ano 463 milhões de visitas e geraram mais de 1,1 milhão de empregos. A região sudeste se destaca com 53% dos SC's e emprega 56% do setor. A busca pela instalação em grandes centros se revela ainda mais pelos 47% dos shoppings localizados em grandes capitais.

Apesar do crescimento exponencial, o mercado brasileiro ainda se mostra bem abaixo dos demais países do continente quando se trata de oferta de shoppings, tanto em números absolutos, quanto em relação ao tamanho da população (demanda). Os dados da ICSC (International Council of Shopping Centers, The socio-economic impact of latin american retail real estate. 2017. Disponível em: <<https://www.icsc.org/uploads/t07-subpage/LatinAmericanImpactStudy2017-HighRes-FINAL.pdf>>) e da ABRASCE (censo brasileiro de shopping centers 2017/18, disponível em: <<http://www2.abrasce.com.br/admin#>>) nos gráficos abaixo ilustram bem essa diferença, e nos permitem enxergar ainda um amplo espaço para crescimento do setor no Brasil.

Figura 3 - Referencial de oferta de shoppings em 2017 (ABL Total em 1000m² e per capita)



Fonte: elaboração própria a partir de dados da ICSC e do Censo ABRASCE.

II.2 – Modelo de negócio atual

A partir do breve histórico é possível aprofundar em como funciona o seu modelo de negócio atualmente. Tal qual o mercado imobiliário de lajes corporativas, o mercado de shoppings gera valor pela construção e desenvolvimento de edifícios voltados para locação. No caso dos SC's, a atração de locatários se dá mais especificamente pela localização estratégica em grandes centros urbanos. Os lojistas buscam pontos de venda expostos ao maior número de pessoas possível, dentro dos seus públicos-alvo, tanto para vender como para expor sua marca com atingimentos mais eficazes. Com isso, a proposta do SC é simples: gerar grandes fluxos de pessoas e proporcionar maiores número de venda e visibilidade de marca aos lojistas.

Segundo o manual da Abrasce de Finanças em Shopping Centers⁵, a forma como ele atrai pessoas está diretamente ligada à localização do empreendimento no ambiente urbano escolhido e ao seu mix de lojas. O mix de um SC deve oferecer a maior gama de produtos e serviços possíveis, sendo um “resolvedor de vidas” para os consumidores. Neles é possível obter produtos e serviços diversos, comparar preços e receber entretenimento com família e amigos, ou seja, permitindo satisfazer as demandas de consumo em um mesmo lugar. Assim, os shoppings buscam compor o seu mix com ofertas de vestuário, alimentação, serviços médicos, órgãos públicos/emissão de documentos, eletrodomésticos, eletrônicos, entretenimento, joalherias, brinquedos, etc. Quanto mais pessoas forem atraídas, e por mais longos períodos, melhor para os lojistas e mais valorizado se torna o ponto comercial dentro do SC.

As finanças do shopping, segundo o mesmo manual, são compostas basicamente de receitas de aluguel e estacionamento e suas despesas mais relevantes são com vacância dos espaços comerciais e inadimplência dos locatários. São 3 as entidades envolvidas nas finanças de um SC:

- (i) Condomínio Geral (CG) – tal qual um condomínio residencial, não possui fins lucrativos e se destina unicamente a cobrir as despesas de funcionamento das áreas comuns do shopping, como energia, água, ar condicionado, segurança e

⁵ - Finanças em shopping centers, [organizado por ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers]. 1ª edição, p.11-61. São Paulo: Padrão Editorial, 2016.

administração. Dependendo da demanda do lojista, pode haver a cobrança de um condomínio específico.

- (ii) Fundo de Promoção e Propaganda (FPP) – fundo de contribuição regular dos lojistas e do empreendedor para realização de eventos promocionais no mall, como ações de natal, dia das mães e páscoa ou liquidações e eventos nas áreas comuns do SC.
- (iii) Empreendedor – representa a figura do locador no mall. É responsável pelos custos de CG e FPP das lojas vagas. Fatura diretamente aos lojistas em Aluguel Mínimo Mensal (AMM), Aluguel Percentual sobre as vendas (A%) e Mídia (locação de espaços para publicidade, como letreiros externos, banners e painéis eletrônicos) e aos consumidores em Estacionamento. Não deve ser confundido com o administrador, apesar de muitas empresas do setor incorporarem ambos os papéis.

Dessa forma, os custos do empreendedor podem ser resumidos basicamente a cobrir a vacância do seu ativo e a cobrar os lojistas inadimplentes os pagamentos de condomínio, fundo e aluguel – o que proporciona margens de lucro altas a shoppings com altas taxas de ocupação e já consolidados nas suas regiões. O desafio operacional é conseguir manter o condomínio com o custo mais baixo possível, para gerar melhores margens também para os seus lojistas e mantê-los financeiramente saudáveis no mall. Além disso, é necessário buscar a comercialização dos espaços vagos e de mídias para conseguir otimizar a utilização do seu espaço e promover as marcas de seus próprios lojistas – podendo terceirizar esses serviços de administração e comercialização ou não. Ou seja, quanto mais pessoas atraídas ao shopping e maiores as vendas dos lojistas presentes nele, mais valorizado se torna o ponto de venda, mais marcas buscam alugar o espaço a valores mais elevados, e menos gastos com vacância e inadimplência são aferidos ao empreendedor. Da mesma forma, um shopping com baixos fluxos e vendas, torna inviável o custo do lojista para ocupar o ponto no shopping e honrar as obrigações de condomínio, fundo e aluguel (custo total de ocupação - CTO) o que leva à inadimplência e à eventual saída dos lojistas - que por sua vez aumenta os custos do empreendedor e diminui ainda mais o fluxo de pessoas e veículos.

Portanto, o SC não só gera valor por meio da alta concentração de consumidores em um mesmo ambiente, por longos períodos e de maneira recorrente, como seu fluxo de caixa depende diretamente disso, tanto via receitas de estacionamento e aluguel, como na redução

direta dos seus custos. É um mercado imobiliário, com potenciais e riscos diretamente ligados às oscilações de varejo, para o bem ou para o mal.

Dessa forma, o desafio das empresas de shopping consiste em escolher localizações estratégicas que garantam alto fluxo, comercializar da melhor forma possível as suas unidades comerciais, negociar acordos com os lojistas inadimplentes, administrar os custos de manutenção do ativo para reduzir o condomínio dos lojistas e analisar a viabilidade financeira de novos investimentos em construções ou expansões. Assim, essas habilidades em diferentes esferas são as capacidades (capacidades ordinárias de Teece) necessárias para a adaptação e otimização do modelo de negócio. A reputação com lojistas e consumidores, a localização próxima às famílias, a capacidade de negociação e a habilidade de analisar constantemente as diferentes oportunidades de investimento são qualidades essenciais às empresas de shopping e foram adquiridas ao longo de anos de aprendizado. Não é possível comprar os hábitos sociais das famílias ou a relação construída com os diversos lojistas. Tampouco é fácil replicar a estrutura voltada para negociação e análise de investimento, assim como é improvável que consiga se instalar um depósito ou centro de distribuição de milhares de metros quadrados no meio dos centros urbanos, arcando com o alto custo do terreno e sem rentabilizá-lo como fazem os shoppings.

CAPÍTULO III – Inovação do e-commerce e as capacidades dinâmicas dos Shoppings Centers

O desafio do setor desde a sua criação no Brasil era ser o principal ponto de venda para as famílias, competindo com o comércio de rua e gerando benefícios pela concentração de ofertas em um só lugar. Nesse cenário, qualquer ameaça externa que afete o deslocamento das pessoas ao shopping é indubitavelmente alarmante – como o caso do e-commerce.

III.1 – Análise do varejo digital (e-commerce)

Conforme cresce a importância do mundo virtual na vida das pessoas, maior a relevância econômica desse ambiente. As plataformas digitais vivem momento de expansão não só em consumo, como também em oferta de serviços. Um caso claro de aplicação de recursos tecnológicos para atender demandas tanto do consumidor quanto de produtores é o do e-commerce. Este incorpora um conjunto de inovações em hardware e software cuja difusão é exponencial no mundo inteiro e que configura o negócio de multinacionais referências na economia mundial, em geral. E de fato os estudos envolvendo suas aplicações e potenciais são diversos. Porém, este trabalho se atém aos serviços e soluções aplicáveis ao mercado de varejo brasileiro, especificamente o de shopping centers. É necessário lembrar, que esse setor também é imobiliário, e não exclusivamente varejista. Por isso mesmo, ainda que o foco aqui seja o comércio eletrônico, serão identificadas aplicações aos shoppings pelo lado do *real state*. Esse caráter híbrido do setor será o principal responsável pelas perspectivas de novos passos da mesma indústria que o ameaça - a do varejo digital.

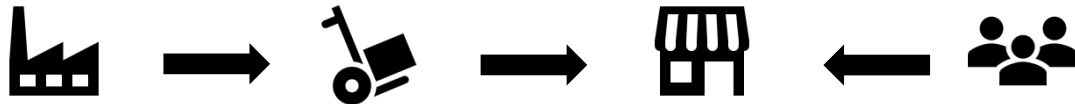
Segundo o estudo “Por Dentro do E-commerce: Relações com Shopping Centers”, feito pela ABRASCE em 2015 (disponível em: <<http://www2.abrasce.com.br/admin#>>>), o comércio eletrônico cresce em média 23% ao ano, e apresentou um faturamento anual total de 44,4 bilhões de reais, isto é um quarto do faturamento total de vendas do mesmo ano, no Brasil. Com 106,3 milhões de pedidos online por ano e adotado por aproximadamente metade dos varejistas ranqueados entre os maiores do Brasil, não é difícil se permitir projetar um cenário futuro onde o varejo seja exclusivamente eletrônico.

Ao se analisar as relações produtivas envolvendo o e-commerce, se observa que este oferece uma plataforma com diversas possibilidades, transformando a cadeia produtiva do varejo em diferentes formas e sentidos. O que antes era uma cadeia simples com produção da fábrica e distribuição até a loja para se encontrar com o consumidor, hoje apresenta variações mais subdivididas, que retiram os deslocamentos dos demandantes e facilitam também o

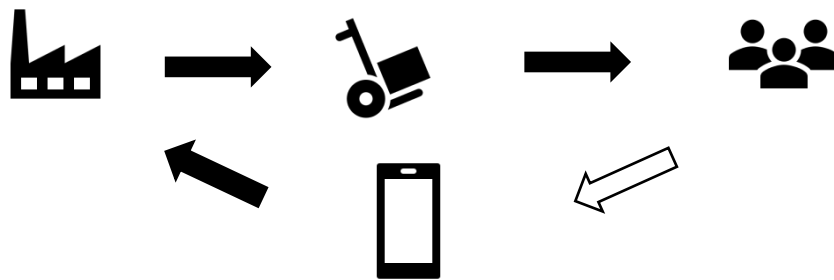
processo dos ofertantes. Ele possibilita exploração digital não só de modelos *business to consumer* (b2c), mas também *business to business* (b2b). As figuras abaixo ilustram as principais variações de cenários proporcionadas pelo e-commerce.

Figura 4 - Mudanças logísticas no varejo

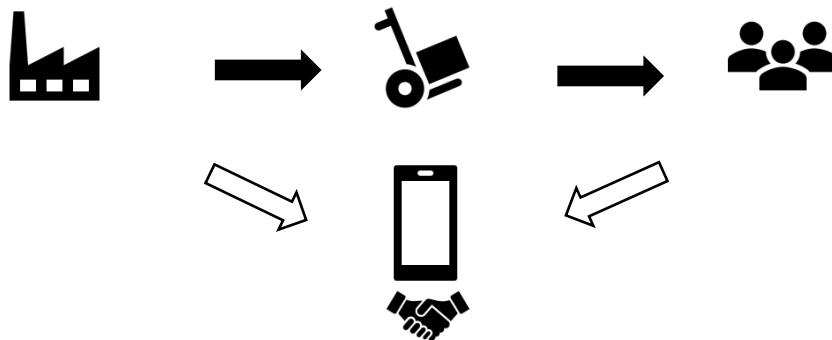
Tradicional b2c:



Loja Virtual b2c:



Marketplace:



Elaboração própria. Fonte: (Abrasce/E-bit)

- (i) Loja Virtual (b2c): o primeiro a ser identificado como possibilidade de negócio e o mais simples. Utilização do espaço virtual pelo consumidor para realização de encomendas diretamente da fábrica. Retira o deslocamento das famílias até as lojas e passa a exigir agilidade na logística de distribuição, que antes era administrada de acordo com os estoques nas lojas e não tinha impacto qualitativo para os clientes. Exemplos: Amazon, Ebay, Walmart, Americanas.com, Pontofrio.com, Extra.com.br.

- (ii) *Marketplace* (b2b e b2c): modalidade identificada especialmente no setor de serviços, aproveitada por empresas que detém a plataforma sem necessariamente oferecer o serviço em si. As empresas de marketplace se especializam na etapa processual de conectar oferta e demanda, e não em produzir o bem ou serviço final. De modo análogo, poderíamos chamá-lo de shopping center digital. Dessa forma, otimizam o encontro para realizar o maior número de transações possível, de onde retiram uma taxa de administração e buscam fornecer segurança e controles de qualidade de ambos os lados por meio de avaliações e registros das transações dos agentes envolvidos. Exemplos: Uber, iFood, WeWork e AirBnB.

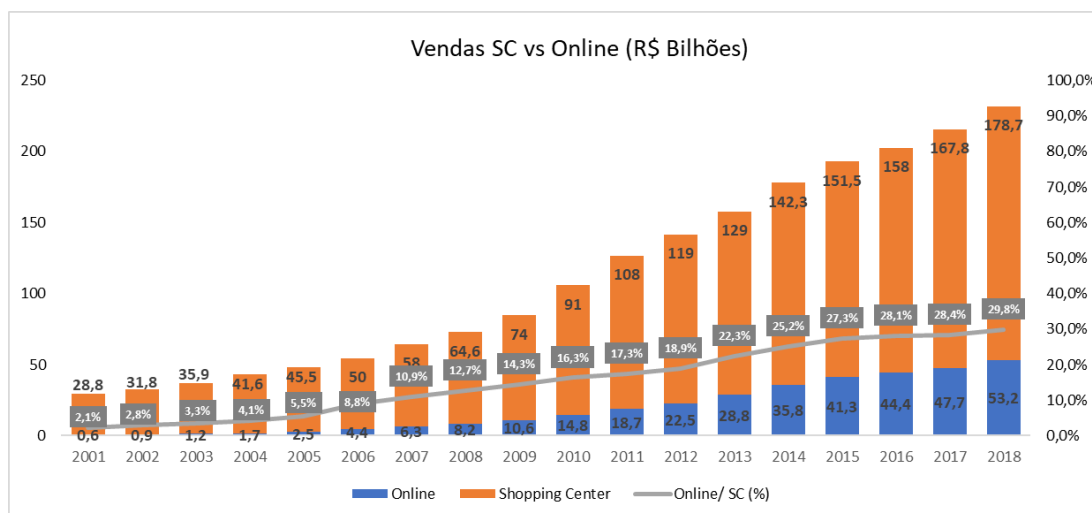
Portanto, as mudanças na estrutura de mercado proporcionadas pelo e-commerce são várias e seu potencial disruptivo é imediatamente perceptível. Por tudo isso posto, pode-se classificar o e-commerce como uma inovação de processos disruptiva com potencial radical para o setor varejista. Este potencial não deriva somente pela tecnologia empregada em si, mas pelas implicações mercados. Ao expandir mercados o e-commerce viabiliza inclusive maior divisão das etapas produtivas em pequenos serviços. É uma ferramenta que viabiliza qualquer agente a se colocar como ofertante de um produto ou serviço e oferecê-lo a quem queira comprar, sejam consumidores finais ou empresas.

Além do não-deslocamento até a loja, o mercado de e-commerce logo apresentou novas vantagens que alteraram os hábitos do consumidor. Pela facilidade de ter informações a um clique de distância, tornou-se possível realizar uma comparação de preços muito mais efetiva, reduzindo a importância da sua localização na hora da compra e conectando um número expressivamente maior de marcas aos consumidores para que eles possam escolher o melhor custo-benefício. Tal prática gerou até mesmo novos serviços dentro desse meio, com a criação de sites que se propõem a buscar outros sites de compras e comparar preços (no ramo de turismo por exemplo com empresas como Decolar, Trivago e Buscapé). Além disso, a compra através de qualquer aparelho conectado à internet gera o comércio total (*total retail*, como define a ICSC), isto é a possibilidade de compras 24 horas por dia / 7 dias por semana. Esses 3 fatores são as principais vantagens da compra online, segundo o estudo da ABRASCE⁶: (i) não ter que se deslocar até a loja; (ii) encontrar preços menores que o do varejo físico; (iii) poder efetuar compras a qualquer hora.

⁶ - ABRASCE, Por Dentro do E-commerce: Relações com Shopping Centers. 2015. (disponível em: <<http://www2.abrasce.com.br/admin#>>)

Quando comparado ao shopping center, o crescimento impressiona. Embora as vendas dos shopping centers continuem apresentando evoluções anuais, o crescimento das vendas do varejo online tem superado o crescimento das vendas no SC ano após ano. A ameaça concorrencial que há quinze anos tinha um *marketshare* de 4% comparado ao SC, cinco anos depois chegou a 14% e no ano passado já tomou quase 30%.

Figura 5 - Crescimento de Vendas SC x Online



Elaboração própria. Fonte: (Abrasc/ E-bit)

Porém como toda inovação que tenta se estabelecer cada vez mais no mercado, o e-commerce também enfrenta desafios a serem ainda superados. Os principais são a segurança nas transações e a velocidade nas entregas dos produtos, isso com taxas de entrega cada vez menores. O consumidor se mostra cada vez mais imediatista nas suas demandas e lista como principais pontos para desistência de compra o preço da entrega e o prazo de espera. Segundo pesquisa do E-Bit, a taxa de abandono de carrinho ainda é alta, em torno de 40%, e muitos clientes optam pela pesquisa de preços online, mas acabam comprando na loja física. Nela podem ter contato com o produto para conferir características específicas como qualidade, medidas de tamanho e conforto, por exemplo. A taxa média de conversão dos pedidos em relação ao número de visitas em 2016 foi de apenas 1,5%⁷. Junto a isso, há a responsabilidade

⁷ - SEBRAE, 3ª Pesquisa Nacional do Varejo Online. 2016. Disponível em: <
[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3%C2%BA%20Pesquisa%20do%20Varejo%20Online%20-%20VERS%C3%A3O%20FINAL%20SEBRAE%20\(1\).pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3%C2%BA%20Pesquisa%20do%20Varejo%20Online%20-%20VERS%C3%A3O%20FINAL%20SEBRAE%20(1).pdf)>

constante de oferecer meios de pagamento cada vez mais rápidos e seguros, que muitas vezes é terceirizada para empresas especializadas nesses serviços.

No caso do Brasil, há ainda uma séria questão de segurança na distribuição do produto partindo da fábrica para os correios ou para o endereço final, o que eleva o custo da entrega. Um outro ponto relevante, e que também tem a ver com os shopping centers, é a necessidade de presença física da marca no dia a dia das pessoas, fator que prejudica o marketing do varejo digital em relação ao do físico. E instalar grandes depósitos no meio dos centros urbanos para reduzir essa distância significa arcar com aluguéis bem mais elevados do que os varejistas online estão acostumados. E é justamente para ajudar a enfrentar esses desafios que o shopping center aparece como um parceiro, e não mais um concorrente direto.

Tabela 2 - Pontos fortes e fracos do SC frente ao e-commerce

Vantagens	Dificuldades
Localização Privilegiada	Preços mais altos
Entretenimento	Oferta inferior de produtos e serviços
Hub Social	Comparação de preços inferior
Reputação com consumidores e fornecedores (lojistas)	Base de dados do consumidor
Habilidades de negociação aprimorada	Sem contato 24/7 com o consumidor
Alta capacidade de análise de investimentos	Sem delivery
	Sem know-how tecnológico

Tabela 3 - Pontos fortes e fracos do e-commerce frente ao SC

Vantagens	Dificuldades
Oferta ampla de produtos e serviços	Prazo e custo de entrega (distância dos centros)
Comparação de preços	Exposição Física de Marca
Entrega à domicílio	Contato físico com o consumidor
Preços mais baixos (sem custos de aluguel e funcionários)	
Base de dados do consumidor	

Fonte: Elaboração própria

Conforme podemos observar na Tabela 2, o SC consegue ocupar e rentabilizar grandes áreas localizadas no meio dos centros urbanos e pertencer à esfera social e de lazer das famílias, graças a uma construção cultural feita ao longo das suas décadas de existência com experiência e contato físico com os clientes. Além disso, desenvolveu habilidades de negociação, pautadas na reputação e na parceria com os lojistas, e capacidade analítica aprimorada para tomadas de decisões de investimentos elevados e aproveitamento de oportunidades. Porém não consegue oferecer o mesmo número de produtos e serviços, com comparação de preços e entrega em domicílio, e nem capturar dados completos e personalizados para análises mais profundas do comportamento do seu consumidor – tampouco possui o *know-how* tecnológico para tal.

Já na Tabela 3, notamos que varejo online dispõe de uma gama de produtos e serviços infinita a qualquer hora e qualquer lugar, com a possibilidade de comparar preços de forma rápida e ao alcance das mãos. Ainda oferece produtos mais baratos e consegue coletar uma base de dados sobre o consumidor que é essencial para a personalização e direcionamento de ações de marketing. Entretanto, ainda sofre com a distância física da sua marca para o consumidor e com as altas taxas de desistência de carrinho em decorrência dos longos prazos e custos de entrega. Assim, observa-se uma complementariedade entre as duas modalidades de varejo.

Aliando forças, as duas modalidades conseguem fornecer ao consumidor uma multicanalidade de conveniência e experiência de consumo – o chamado *omnichannel*. A união das duas modalidades, conecta a experiência do shopping center com a conveniência do

e-commerce e viabiliza não só experiências completas para o consumidor, como melhores canais de comunicação, base de dados e aprendizados para os varejistas.

III.2 – Capacidades Dinâmicas das empresas de Shopping Center

É verdade que a concepção de varejo virtual agride diretamente o fluxo de pessoas tão prezado pelos shoppings, mas hoje já se enxergam limites nesse impacto de fluxo e algumas vantagens mútuas na relação entre as duas modalidades.

A cultura de delivery estendida para diversos ramos do comércio acaba por forçar as empresas a reverem suas estratégias de atração do consumidor para buscar a otimização do imóvel. A reformulação de mix de lojas nos centros comerciais em busca de segmentos com menor adoção pelos consumidores virtuais e a busca por espaços de lazer, entretenimento e eventos são algumas das possibilidades de compensar a redução de fluxo. Porém as empresas de shopping estão se antecipando para muito além da simples mudança de mix, estão buscando aproveitar a oportunidade do e-commerce para gerar ainda mais valor aos seus lojistas e reformular suas operações. Estas oportunidades abrangem desde a logística de distribuição a partir dos shoppings até a acumulação de informações sobre seus consumidores, de modo a se antecipar às mudanças de hábitos e personalizar as experiências de consumo.

Hoje já estão disponíveis aplicativos próprios dos SCs e movimento das empresas líderes no sentido de se alinhar com firmas de e-commerce para buscar soluções conjuntas. Uma dessas soluções é buscar a associação com apps de entregas e star ups que tenham algum tipo de sinergia com o ambiente de shopping centers. No caso de entregas, o SC busca unir forças com o e-commerce para propiciar melhores condições de serviços. Neste caso o SC se oferece como ponto final de distribuição e estoque. Ao se aliar ao shopping, a plataforma digital consegue efetuar entregas em menos de uma hora após a compra. Outra oportunidade é o desenvolvimento de *SuperApps* de shoppings, que disponibilizam as todas as marcas dos diversos shoppings no portfólio das empresas. Além de gerar o próprio *market place*, a proposta permite aos shoppings adquirir uma base de dados muito completa sobre os consumidores – possibilitando experiências de consumo personalizadas. Alguns exemplos ilustram estas tendências:

- (i) Delivery Center – A brMalls, a Multiplan e mais recentemente a CCP investiram em compras de participações nesta start-up de delivery em shoppings. O modelo Ship From Mall, se propõe a integrar sites de varejo virtuais e *market places* às

lojas dos shoppings e executar suas entregas, com a meta audaciosa de desenvolver sistemas de entrega no mesmo dia e até mesmo de forma imediata. Para isso, a localização privilegiada dos SC's é utilizada como ponto final de distribuição e estoque, acelerando o processo de entrega e reduzindo custos de logística. Além disso, aposta na base de clientes e parceiros já existentes do SC e no mix pré-selecionado de lojas como fatores de impulsão da difusão desse novo modelo. Segundo notícia do Valor Econômico, com o investimento das três empresas e parcerias feitas em ativos de outras duas, a start-up pretende atingir o faturamento de R\$1 bilhão em 2021, com 200 operações em 20 cidades do país. (VALOR, 5 de Set. de 2019)

- (ii) Rappi – O superApp colombiano também quer explorar as vantagens estratégicas dos SC's e fechou acordo com a Sonae Sierra para utilização de 6 ativos como ponto de distribuição e portfólio de lojistas. (EXAME, 18 de Fev. 2019)
- (iii) Fulllab – Em março de 2018, a Multiplan divulgou a aquisição de 20% de participação da Fulllab, start-up de soluções tecnológicas para o varejo. Além disso, indicou gastos em contratação de pessoal para a estruturação de uma área de inovações na companhia. (INFOMONEY, 02 de Mar. 2018)
- (iv) SHOPPromo – O aplicativo da Almeida Júnior foi o pioneiro na adoção do conceito de Omnichannel, disponibilizando em outubro de 2018 o App de descontos e promoções diárias para que o cliente reserve o produto e vá fazer o pagamento e a retirada no mall. (TERRA, 07 de Mar. 2019)
- (v) SuperApps – pouco mais de um ano depois da parceria com a Fulllab, a Multiplan lançou o seu aplicativo “Multi”, ainda em versão teste, com a ideia de contemplar todo o seu portfólio e oferecer ao consumidor as entregas a partir do mall mais próximo. No mesmo trimestre, a Iguatemi anunciou a criação do “Iguatemi 365” com a mesma ideia e seguindo os padrões de moda e público alvo dos ativos da empresa. (Apresentação de Resultados 2T19 Iguatemi, disponível em: < <http://ri.iguatemi.com.br/> >. Apresentação de Resultados 2T19 Multiplan, disponível em: < <https://ri.multiplan.com.br/ferramentas-de-analise/central-de-resultados/> >, agosto 2019)

- (vi) Cubo Retail – A brMalls anunciou parceria com o hub de inovação e empreendedorismo do Banco Itaú, a Cubo Itaú. A proposta é oferecer o extenso portfólio da companhia como laboratório para o ecossistema de inovações da Cubo. (GAZETA DO POVO, 12 de Set. 2018)

Essas notícias, todas em um espaço de um ano, indica duas tendências emergentes na indústria de shoppings. A primeira é que ela de fato identificou no e-commerce não só uma ameaça como também uma oportunidade. E, a segunda, é que as empresas do setor de SC estão se mobilizando e tomando decisões de investimento e adaptação do seu próprio negócio para aproveitar o timing das mudanças no varejo advindas do e-commerce.

Podem ser destacadas, então duas capacitações dinâmicas emergentes nas empresas de shopping: (i) velocidade na tomada de decisões de investimento e nas negociações de novas parcerias e, (ii) postura estratégica voltada para a adaptação do seu negócio às novas tendências. Igualmente importante, as habilidades e competências acumuladas ao longo de sua história no real estate de negociar parcerias com bancos e private equity, conferiram às empresas de SC disposição e agilidade para incorporarem novos elementos em seu portfólio de negócios, enfrentar o que seria a ameaça digital em suas operações e usufruir dos aprendizados e vantagens que ela proporciona. Nesse sentido, pode-se dizer que as empresas de SC seguiram as etapas de *sensing* e *seizing*. Mas, neste momento, dada a recente emergência das tecnologias e do e-commerce, assim como da aproximação entre esta e as empresas de SC, ainda não existem evidências firmes de transformações do modelo de negócio que indiquem algo novo. Esta assertiva, no entanto, vale para o varejo físico como um todo, não apenas os shoppings.

O varejo está em busca de adaptação às novas soluções tecnológicas e o SC aparenta saber como analisar ameaças e usá-las ao seu favor para acompanhar o ritmo de mudanças. Mas, de acordo com o proposto por Teece, para se manter competitivo quando essas mudanças chegarem de vez é preciso também que as lideranças da companhia estruturam processos e implementem culturas voltadas para inovação dentro da companhia. Este processo ainda é muito embrionário entre as empresas de SC; a Multiplan recém estruturou uma área de inovação e a Almeida Junior e a Saphyr estão criando *innovation labs*, um espaço que pode atrair, inclusive, start ups. Segundo a superintendente de marketing da Almeida Júnior, Monique Campos, o A.J. Labs –

laboratório de inovação e experimentação - foi estruturado em 2018 para atender “os anseios tanto dos consumidores, cada vez mais conectados em todos os canais, quanto dos lojistas, que podem ampliar suas vendas utilizando o omnichannel”. (ALMEIDA JÚNIOR, 19 de Jun. 2018)

A Saphyr também reformulou sua cultura e não só estruturou uma área de inovação na companhia, como também a fez parte dos seus valores. Em entrevista ao site Business Leaders (10 de Mai. 2019, disponível em: <<https://www.businessleaders.com.br/post/saphyr-investe-em-%C3%A1rea-de-inova%C3%A7%C3%A3o>>) O CEO da companhia, Thiago Lima comenta que “A mudança de comportamento dos compradores nos últimos tempos mostrou a necessidade de criação dessa área, assim atenderemos, ainda melhor, nossos clientes”. Para comandar o Labs, a escolhida foi Andrea Gimenez, anteriormente do Pão de Açúcar e do Carrefour, indicando mais uma vez um direcionamento muito mais varejista do que imobiliário. Sobre os desafios de inovação da nova área, ela afirmou que “o papel da Inovação é garantir que pessoas, processos e tecnologia caminhem juntos, fazendo com que a Transformação Digital seja efetiva e eficiente. Nosso propósito é inovar para garantir experiências e bem-estar memoráveis para clientes, parceiros e funcionários”. O Labs foi composto por profissionais de experiências e competências em diferentes áreas como financeiro, comercial, inovação, técnicos em infra e desenvolvedores. (BUSINESS LEADERS, 10 de Mai. 2019)

Essas reestruturações e declarações das lideranças apontam pra uma mudança de mentalidade sendo implementada no setor a fim de prepará-lo para as mudanças iminentes no varejo e capacitar as empresas a reagirem e até se anteciparem a elas. A identificação de uma ameaça real que o e-commerce proporciona mobilizou as empresas de shopping a buscarem soluções e novos modelos para transformar essa ameaça em oportunidade. A partir de então, as reestruturações internas das companhias e as parcerias estabelecidas proporcionaram sinergias muito bem aproveitadas pelas empresas do setor. Rapidamente elas adquiriram novas características e demonstraram capacidades dinâmicas não só para enfrentar as transformações como também para iniciá-las.

Assim, após esta análise da trajetória das empresas e as reações de seus líderes para a interação do e-commerce com o shopping center e vice-versa, pode-se identificar capacidades dinâmicas remanescentes e outras adquiridas por meio dessa sinergia. A

Tabela 4 lista as *capabilities* das empresas de SC e como elas se configuravam antes e depois da identificação da ameaça disruptiva, classificando em quatro escalas: X – inexistente, (-) fraca, OK – boa, (+) forte. Notam-se capacidades adquiridas e outras aprimoradas. Destacam-se também as *capabilities* que se mantiveram fortes, como a localização estratégica, expertise em negociações e capacidade analítica para tomadas de decisão de investimentos, assim como a mentalidade inovadora que foi fortemente aprimorada em pouco tempo. Essa interação gera ao consumidor cada vez mais conveniência e experiências melhores, pois torna possível que ele decida o que comprar, quando comprar e como experimentar e como receber/retirar a compra. Tudo isso passa a ser oferecido ao cliente por meio de diversos canais, físicos e virtuais – o chamado *Omnichannel*.

Tabela 4 - Capabilities do SC antes e depois do e-commerce

Capabilities	Antes	Depois
Oferta ampla de produtos e serviços	OK	(+)
Possibilidade de comparação de preços	(-)	(+)
Reputação com clientes e fornecedores (lojistas)	OK	OK
Hub Social	OK	(+)
Entretenimento/ Eventos	OK	(+)
Experiência física de consumo	OK	(+)
Localização próxima às famílias	(+)	(+)
Habilidades de negociação	(+)	(+)
Fidelização de clientes	OK	(+)
Análise de Investimentos	(+)	(+)
know-how tecnológico	X	OK
Base de Dados do Consumidor	X	(+)
Meio de pagamento prático	X	OK
Exposição de Marca	OK	OK
Serviço de Entrega	X	(+)
Mentalidade Inovadora/empreendedora	(-)	(+)

Fonte: Elaboração própria.

CONCLUSÃO

As análises das vantagens competitivas das empresas de SC frente ao desafio imposto pelo e-commerce e as capacidades dinâmicas identificadas apontam para mudanças cada vez mais profundas no varejo como se conhece hoje. O mercado de shoppings demonstrou, tanto na essência do seu modelo de negócio quanto nas iniciativas apresentadas pelas empresas do setor, que não apenas irá acompanhar as mudanças de varejo como se situará no centro delas. Por meio das habilidades adquiridas ao longo da sua trajetória híbrida – imobiliária e varejista – as empresas conseguiram identificar rapidamente a ameaça que o varejo virtual representava a elas (*sensing*) e puderam mobilizar seus recursos para incorporá-la e torná-la uma oportunidade de diferenciação de longo prazo (*seizing*). Além disso, se estruturaram para adquirir novas competências adaptando a mentalidade tradicional de real estate para a dinâmica de inovação do varejo. Parece então que as empresas de SC do Brasil estão se preparando para absorver e promover mudanças no próprio modelo de negócio a fim de capturar valor advindo das inovações aportadas pelo e-commerce (*transforming*).

O caráter imobiliário centrado na localização estratégica, a análise constante de oportunidades, o aproveitamento do alto investimento já realizado, aliados às experiências de negociação cotidianas com lojistas e contatos direto com o consumidor final, conferiu potencial de capacidades dinâmicas às empresas o que permite que elas assumam pioneirismo em um ecossistema de inovação emergente. Em vez de lutarem por fatias de mercado, as empresas de SC tentam unir forças com os canais online e passam a trocar aprendizados, absorvendo deles o *know-how* tecnológico e o mapeamento de comportamentos específicos do consumidor. Muito provavelmente a acumulação de informações sobre lojistas e consumidores irá constituir ativo relevante e guiar os próximos passos da indústria em questão. Essa, por sua vez, para aproveitar o potencial de dados e a interação com meios digitais de comércio deverá continuar a aprender, se adaptar e se orientar por mudanças de

hábitos do consumidor por meio da omnicanalidade, viabilizada graças à sinergia entre os dois modelos de varejo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASCE. *Finanças Em Shopping Centers*. v.1, Padrão Editorial, 2017.

ABRASCE. *Censo Brasileiro De Shopping Centers 2018/2019*. Disponível em: <http://bps.com.br/abrasce/pdfs/Abrasce_Censo_2018_V5_07_02.pdf>. Acesso em: 01 Set. 2019.

ABRASCE. *Por Dentro Do E-Commerce: Relações Com Shopping Centers*. Disponível em: <<http://www2.abrasce.com.br/admin#>>. Acesso em: 01 Set. 2019.

ALMEIDA JÚNIOR. *Almeida Junior ganha case destaque em evento voltado à tecnologia*. 19 de Jun. 2018. Disponível em: <<https://www.almeidajunior.com.br/pt-br/almeida-junior-ganha-case-destaque-em-evento-voltado-a-tecnologia/>> Acesso em: 01 Set. 2019

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SP. *Saphyr detalha planos de seus shopping centers em evento do conselho do varejo da ACSP*. 2018. Disponível em: < <https://acsp.com.br/publicacao-institucional/s/saphyr-detalha-planos-de-seus-shopping-centers-em-evento-do-conselho-do-varejo-da-acsp>> Acesso em: 01 Set. 2019.

BUSSINESS LEADERS. *Saphyr investe em área de inovação*. 2019. Disponível em: < <https://www.businessleaders.com.br/post/saphyr-investe-em-%C3%A1rea-de-inova%C3%A7%C3%A3o>> Acesso em: 01 Set. 2019.

E-BIT. *Pesquisa Webshoppers*. v.39. 2018. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>> Acesso em: 01 Set. 2019.

E-BIT. *Pesquisa Webshoppers*. v.40. 2019. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>> Acesso em: 01 Set. 2019.

EXAME. *Rappi chega a shopping centers, seguindo plano de virar “super aplicativo”*. 18 Fev. 2019. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/pme/rappi-chega-a-shopping-centers-seguindo-plano-de-super-aplicativo/>>

GAZETA DO POVO. *Brmalls vai usar seus 40 shoppings pelo brasil como laboratórios do futuro do varejo*. 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/cubo/brmall-vai-usar-seus-40->

shoppings-pelo-brasil-como-laboratorios-do-futuro-do-varejo-0lr4kd6d9k01ahsl3i3rqlnw4/> Acesso em: 20 dez. 2018.

ICSC. *Explorando novos modelos de comercialização em um mundo omni-channel*. Traduzido por ABRASCE. Disponível em: <<http://www2.abrasce.com.br/admin#>>

ICSC. *The socio-economic impact of latin american retail real estate*. 2017. Disponível em: <<https://www.icsc.org/uploads/t07-subpage/LatinAmericanImpactStudy2017-HighRes-FINAL.pdf>> Acesso em: 20 dez. 2018.

INFOMONEY. *Fulllab chega a acordo com Multiplan e vende 20% do seu capital social*. 02 Mar. 2018. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/multiplan/noticia/7316468/fulllab-chega-acordo-com-multiplan-vende-seu-capital-social>> Acesso em: 01 Set. 2019

MEIRELLES, Dimária Silva e; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. *Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las?*. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 18, n. spe, p. 41-64, dez. 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000700041&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 26 ago. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>.

PANIZZON, M.; MILAN, G.; PERIN, M.; SAMPAIO, C. *Capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento e tipos de inovação: proposição de um framework de análise*. INMR - Innovation & Management Review, v. 12, n. 1, p. 271-302, 27 mar. 2015.

RI IGUATEMI. Apresentação de resultados trimestrais, 2º trimestre 2019. Disponível em: <<http://ri.iguatemi.com.br/>>. Acesso em: 01 Set. 2019.

RI MULTIPLAN. Apresentação de resultados trimestrais, 2º trimestre 2019. <<https://ri.multiplan.com.br/>>. Acesso em: 01 Set. 2019.

SEMMA – EMPRESA DE SHOPPING CENTERS. *História dos shopping centers no Brasil*. 26 de Ago. 2012. Disponível em: <<http://www.semma.com.br/historia-dos-shopping-centers-no-brasil/>> Acesso em: 01 Set. 2019.

SEBRAE, 3ª Pesquisa Nacional do Varejo Online. 2016. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3%C2%BA%20Pesquisa%20do%20Varejo%20Online%20-%20VERSA%CC%82O%20FINAL%20SEBRAE%20\(1\).pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3%C2%BA%20Pesquisa%20do%20Varejo%20Online%20-%20VERSA%CC%82O%20FINAL%20SEBRAE%20(1).pdf)> Acesso em: 01 Set. 2019.

TEECE, D. J. *Business models, business strategy and innovation*, Long Range Planning, vol. 43, no. 2, 172–94. 2010.

TEECE, David J. *Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy*. Cambridge Journal Of Economics, [s.l.], v. 41, n. 3, p.693-720, 1 abr. 2017. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1093/cje/bew063>

TEECE, David J. *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, v. 28, p 1319-1350, 2007. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. *Dynamic capabilities and strategic management* Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, pp. 509-533, Ago.1997. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E2.0.CO%3B2-%23>>

TERRA. *Shoppings apostam em plataforma inteligente para incrementar vendas físicas*. 07 Mar. 2019. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/shoppings-apostamemplataforma-inteligente-para-incrementar-vendas-fisicas,e38d2d5b6f7b9b9cc997953a0db4290dwg75mz4g.html>> Acesso em: 01 Set. 2019.

VALOR ECONÔMICO. *Delivery center ganha mais um sócio*. 05 Set. 2019. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/6422201/delivery-center-ganha-mais-um-socio>> Acesso em: 05 Set. 2019